



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**RELAÇÃO TRABALHO E VIDA PESSOAL: um estudo com as gerentes
da Natura em João Pessoa – PB**

IZABELLY MAIANA MUNIZ DE OLIVEIRA

João Pessoa
Outubro/2017

IZABELLY MAIANA MUNIZ DE OLIVEIRA

**RELAÇÃO TRABALHO E VIDA PESSOAL: um estudo com as gerentes
da Natura em João Pessoa – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a Obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Professor (a) Orientador (a): Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa – PB
Outubro, 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48r Oliveira, Izabelly Maiana Muniz de .

Relação Trabalho e Vida Pessoal: um estudo com as gerentes da Natura em João Pessoa-PB / Izabelly Maiana Muniz de Oliveira. – João Pessoa, 2017.

41f.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Trabalho. 2. Vida Pessoal. 3. Mulheres Gerentes . I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Parecer do Orientador

Ao professor _____,
solicitamos examinar e emitir o parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do
discente _____.

Parecer do Professor Orientador:

João Pessoa, _____ de _____ de _____.

Professor Orientador

João Pessoa, _____ de _____ de _____.

Coordenador do SESA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluna: Izabelly Maiana Muniz de Oliveira

Trabalho: Relação Trabalho e Vida Pessoal: um estudo com as gerentes da Natura em João Pessoa – PB

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação:

Banca Examinadora

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora

Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Membro 1

Membro 2

DEDICATÓRIA

Com amor e gratidão dedico este trabalho a minha mãe Ivanilda Muniz e a minha professora orientadora Ana Carolina Kruta, que são mulheres inspiradoras para mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser o autor e consumidor da minha fé, pela sua graça e infinita bondade.

Aos meus pais, que são a base da minha educação, pela dedicação que eles tiveram e tem até hoje à nossa família, por me ensinarem ao longo da vida valores familiares, princípios éticos e morais e ensinamentos bíblicos.

Aos meus irmãos: Brenow, Bernardo Neto e Lisa por sempre acreditarem no meu potencial e por fazerem parte da minha história.

A minha professora e orientadora Ana Carolina Kruta, pela sua paciência e perseverança comigo, por todo conhecimento transmitido, por ter sido em muitos momentos mais que uma orientadora, uma mãe, psicóloga e amiga.

A colega Camila Fernandes, pela atenção e disponibilidade, e suas ricas contribuições feitas.

A minha amiga Angélica Coelho que no período de TCC I foi minha companheira nas madrugadas.

As minhas amigas e companheiras de jornada, aquelas que estiveram comigo nos momentos de alegrias e de tristezas, tornando meus dias mais felizes e cheios de amor: Luziane Lima, Tatiana Brilhante e Katiane Lanuza. Sem o apoio e cumplicidade de vocês eu não teria chegado até aqui.

Aos queridos amigos Douglas Santos, Luciana Lucena, Jéssica Nogueira, por estarem sempre dispostos a me escutar e entender minhas angustias nas horas que precisei.

Aos colegas e amigos que fizeram parte da minha trajetória e tornaram minhas noites mais leves e a rotina menos cansativa: Thayana Félix, Jessyka Hellen, Ruan Carlos, Levi Almeida, Vinicius Porto, Luíza Helena, Thelma Cardoso e Flávio Freitas.

Aos demais colegas que de alguma forma participaram e contribuíram para meu crescimento e aprendizado, em especial à turma de Administração 2012.1, pois juntos compartilhamos diversos momentos, dos difíceis aos mais alegres durante a graduação.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.”

(Livro de Eclesiastes 3:1)

RESUMO

Esta pesquisa de natureza qualitativa buscou analisar a relação trabalho e vida pessoal das gerentes Natura. Para atingir tal objetivo foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com as gerentes de relacionamento Natura que atuam na cidade de João Pessoa-PB. Na interpretação e compreensão dos dados foi utilizada análise de conteúdo, conforme os preceitos de Bardin (2011). Os resultados das análises identificaram que a vida pessoal das gerentes sofre impacto diretamente ligado ao cargo, principalmente pelo modelo de trabalho exercido por elas. A flexibilidade de horários neste tipo de trabalho é paradoxal na visão das entrevistadas, tendo em vista que esta foi citada como um fator positivo e negativo nesse modelo, porém tido como um facilitador na conciliação das duas áreas – trabalho e vida pessoal. O tempo foi uma variante mencionada como dificultante, percebe-se que isso se dá em virtude da dificuldade que as entrevistadas enfrentam para gerenciar as múltiplas atividades a elas atribuídas. Evidenciou-se que o apoio da família é de extrema importância na conciliação do trabalho e vida pessoal. Conclui-se que existem fatores dificultantes e facilitadores nesta relação profissional e pessoal, mas as gerentes confirmam, através de estratégias utilizadas por elas, a busca pelo equilíbrio entre as duas dimensões.

Palavras-chave: Trabalho. Vida pessoal. Mulheres gerentes.

ABSTRACT

This research of qualitative nature sought to analyze the relation between work and personal life of the Natura managers. To achieve this goal, four semi-structured interviews were conducted with the Natura relationship managers who work in the city of João Pessoa-PB. Analysis of Contents was used in the interpretation and understanding of the data, according to the precepts of Bardin (2011). The results of the analysis identified that the personal life of the managers is directly impacted by their position in the company, mainly because of the type of work performed by them. From the point of view of the interviewees, the flexibility of schedules in this type of work is paradoxical, considering that this was cited as a positive and negative factor in this model of work, but considered as a facilitator in the reconciliation of the two areas - work and personal life. Time was a variant mentioned as difficult, it is perceived that this is due to the difficulty that the interviewees face to manage the multiple activities assigned to them. It was evidenced that the support of the family is of extreme importance in the reconciliation of work and personal life. It is concluded that there are difficult and facilitating factors in this professional and personal relationship, but the managers confirm the search for balance between the two dimensions through strategies used by them.

Key-words: Work, Personal life, Manager Women.

LISTA DE SIGLAS

GR	Gerente de Relacionamento
CN	Consultora Natura
CNO	Consultora Natura Orientadora
ONU	Organização das Nações Unidas
ONG	Organização Não Governamental

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ATIVIDADE GERENCIAL	13
2.2 TRABALHO E VIDA PESSOAL	14
2.2.1 <i>FAMÍLIA</i>	15
2.2.2 <i>O TEMPO</i>	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
4.1. O IMPACTO CAUSADO PELO TRABALHO NA VIDA PESSOAL.....	17
4.2 FATORES FACILITADORES E DIFICULTANTES NA RELAÇÃO TRABALHO E VIDA PESSOAL.	19
4.3 ATRIBUTOS E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA A CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL.	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
6. REFERÊNCIAS	25
APÊNDICES	27
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PESQUISA QUALITATIVA.....	27
APÊNDICE B – QUADRO INTERPRETATIVO DOS DADOS OBTIDOS	29

1 INTRODUÇÃO

O crescimento constante de mulheres que assumem funções importantes dentro das empresas e o aumento da quantidade de domicílios que ambos os cônjuges precisam trabalhar por diversas razões, sejam elas econômicas, sociais ou emocionais, amplia a conscientização e reflexão sobre a conciliação entre o desenvolvimento profissional e a vida pessoal (BRITO; FRANÇA; BARRETO; 2012).

Dessa forma, a busca pelo equilíbrio entre esses dois âmbitos da vida, tem sido algo cada vez mais importante, contudo sabemos que esta é uma missão difícil, pois as inúmeras demandas da vida pessoal e de trabalho sempre estiveram presentes no dia a dia das pessoas. Nesse contexto, Machado (2012, p. 7) afirma que “a capacidade de atuar em diversos papéis simultaneamente é considerada uma característica do universo feminino.”

A mulher foi conquistando posições consideráveis no mercado, porém não deixou de lado sua essência, muito menos as responsabilidades tidas como tipicamente femininas. Essa capacidade de conseguir atuar em vários papéis ao mesmo tempo, pode ser vista como uma característica positiva, mas também é apontada como fonte de conflitos e desgastes (MACHADO, 2012). Isso pode ocorrer pela incompatibilidade de papéis assumidos (MACDERMID; HARVEY, 2006 *apud* SILVA; ROSSETTO; REBELO, 2010). Por outro lado, pesquisas revelam que mesmo havendo complexidade em gerenciar múltiplas atividades e responsabilidades em paralelo, é possível ressaltar os impactos positivos para a mulher na sua autoestima, capacidade de realização e no bem-estar com sua família (MACHADO, 2012).

Esses impactos positivos do trabalho na vida da mulher têm sido observados como uma maneira de dar sentido à vida, de satisfação das necessidades pessoais, profissionais e familiares, motivo que estimula o crescimento e o desenvolvimento do ser humano (MAIA; ALLOUFA; ARAÚJO; 2015). A ONU Mulheres destaca que estudos realizados pela ONG Catalyst demonstram o impacto positivo que a presença feminina em postos de alta liderança pode gerar nos resultados de negócios; a ONG elabora pesquisas visando o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais integradores para homens e mulheres. Outro estudo também citado pela ONU Mulheres é o “Mulheres Importam: Um motor de desempenho corporativo”, da McKinsey & Co aponta a competitividade que a empresa conquista em diversas áreas quando ela proporciona a igualdade de gêneros (ONU MULHERES, 2016).

A Natura Cosméticos é uma dessas empresas que optou por ter mulheres em cargos de liderança, como é o caso das Gerentes de Relacionamento (GRs), função que tem como principal missão capacitar e liderar uma equipe de Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) para o cumprimento de metas e objetivos impostos pela empresa. As Consultoras Natura (CNs) também estão sob sua reponsabilidade, sendo orientadas pelas CNOs, mas treinadas e lideradas por uma GR. Em cada cidade existe uma divisão por setores, e cada setor possui uma gerente de relacionamento.

Conforme Shwartz (2001) a flexibilidade é a chave para manter a combinação da carreira profissional e família. Assim, a escolha pelo estudo junto a esta categoria profissional se deu por serem mulheres gestoras com modelo de trabalho *home office* (escritório em casa). Desta forma, o problema de partida do presente trabalho é **como se dá a relação trabalho e vida pessoal das gerentes de relacionamento Natura de João Pessoa – PB?** Com o intuito de compreender como é vivenciada a relação entre o

trabalho e a vida pessoal das gerentes, e colaborar para o direcionamento de futuras pesquisas abordando este tema.

Para isso, foram traçados como objetivos específicos: identificar o impacto causado pelo trabalho na vida pessoal; identificar fatores facilitadores e dificultantes na relação trabalho e vida pessoal e; identificar atributos e estratégias utilizados para a conciliação entre trabalho e vida pessoal. O trabalho e a vida pessoal precisam estar em equilíbrio e não podem ser encarados como prioridades concorrentes e sim como complementares (FRIEDMAN; CHRISTENSEN; DEGROOT, 2001).

Sabe-se que a atividade gerencial é bastante complexa. Como afirmam Brito, França e Barreto (2012, p 45), “esse exercício de gestora emergente é multifacetária e requer gradualmente o aperfeiçoamento das competências de liderança”.

Estudos como o de Silva, Rosseto e Rebelo (2010) abordam as dimensões trabalho e família como sendo base de conflitos, principalmente com mulheres gestoras. Outros, como os de Maia, Alloufa e Araújo (2016), identificam a existência de enriquecimento na interação trabalho-família, em uma pesquisa realizada com homens Secretários Executivos de uma universidade pública, os quais foram motivos que despertaram a necessidade de um novo trabalho.

Com a proposta de estudar não somente a família, mas sendo esta a principal dimensão da vida pessoal, o que levou à escolha pelo presente tema foi a busca pelo entendimento de como acontece a interação entre trabalho e vida pessoal de um grupo de mulheres gerentes, tendo em vista a importância de seus cargos para a organização e o equilíbrio entre essas dimensões para um bom desempenho nas duas áreas.

Além disso, a contribuição desse estudo se dá mediante a necessidade de compreensão do comportamento destas gestoras para melhoria das práticas organizacionais e consequentemente obter um melhor desempenho destas, tendo em vista a relevância do equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, bem como a necessidade de verificar os impactos causados por esta relação na vida das gerentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ATIVIDADE GERENCIAL

Conforme Maximiano (2000), o surgimento das primeiras práticas gerenciais está associado ao desenvolvimento da administração. Para o autor, vários acontecimentos influenciaram seu desenvolvimento, tendo como ponto de partida a Mesopotâmia, em 3000 a.C. O autor. Na mesma perspectiva, Silva (2009) ressalta que a atividade gerencial foi ganhando força a partir das mudanças organizacionais, e passaram a constituir um sistema social formal com normas, processos, divisão do trabalho e a necessidade de uma definição clara de liderança.

No início do século XX, Henri Fayol deu partida aos primeiros escritos sobre a atividade gerencial. Fayol identificou cinco principais funções gerenciais: planejamento, organização, coordenação, comando e controle, as quais foram sintetizadas e apresentadas em quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle (ROBBINS, 2005). Assim, a partir da última década do século XX, a atividade gerencial passou por mudanças que tornaram esta função mais complexa.

Estudos feitos por Mintzberg (1990) apresentam que as ações dos gerentes não são ordenadas, racionais e previsíveis, pelo contrário, estes profissionais trabalham num

ritmo acelerado, com várias interrupções e vivem sob pressão, suas atividades são realizadas de forma descontínua e fragmentada. Um gerente também é responsável por formular e definir objetivos para a organização, assim como o alcance delas, cria e sustenta um sistema de comunicação com a organização informal e promove a realização das atividades através de esforços individuais e por meio de um programa de recursos humanos, com o intuito de motivar as pessoas (SILVA, 2009).

Para Motta (1991), a função gerencial é muito ambígua e cheia de dualidades, cujo exercício é feito de forma fragmentada e descontínua. Os estudos realizados por Mintzberg lhe deram base ainda para descrever as atividades realizadas por gerentes, e os classificou em dez papéis, definindo papel como sendo um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função, e as agrupando em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão (SILVA 2009).

As ações gerenciais não são racionais e pré-ordenadas como afirmava a teoria clássica, pelo contrário, a atividade da gestão emergente é multifacetária e requer cada vez mais dos gestores seu desenvolvimento da competência de liderança (BRITO, FRANÇA, BARRETO, 2012). Maximiano (2002) afirma que o trabalho dos gerentes deve se adaptar ao tamanho da organização, ao contexto social, econômico e cultural, a especialidade do negócio, entre outros. A maneira como o gerente trabalha pode ser influenciada por sua personalidade e seus valores, ressalta Maximiano (2000). Nesse mesmo contexto Silva (2009) afirma que o desempenho de um gerente sofre influência de vários fatores e que suas competências não são constituídas apenas de conhecimento técnico, mas também por experiências vividas anteriormente:

O desempenho de um gerente em uma organização sofre influência de uma série de fatores contextuais e individuais e isso faz com que o escopo da atividade gerencial sofra a influência da maneira como o gerente age em determinada situação profissional. Essas considerações ilustram que as competências de um gerente não envolvem apenas o conhecimento técnico, mas uma série de comportamentos mediados pelas experiências vividas pelo gerente ao longo de sua vida (SILVA, 2009, p. 42).

O contexto atual torna a atividade gerencial mais complexa, requerendo assim mais dedicação ao trabalho, o que dificulta a conciliação entre os papéis da vida pessoal e profissional.

2.2 TRABALHO E VIDA PESSOAL

Existem vários significados para a palavra trabalho, porém nesta pesquisa iremos utilizar o conceito de emprego, ofício ou profissão. Segundo o dicionário Michaelis, “trabalho é atividade profissional, regular, remunerada ou assalariada, objeto de um contrato trabalhista”.

Por muitas vezes a vida pessoal, emocional e familiar ficam em segundo plano, o que ocorre em consequências de um novo capitalismo na vida dos trabalhadores, caracterizado por uma maior competitividade, por busca de inovações tecnológicas, flexibilidade, conhecimentos, competências, adaptabilidade e dedicação ao trabalho (SENEET, 2012).

Neste trabalho, optou-se por avaliar o equilíbrio trabalho e vida pessoal a partir de duas dimensões principais, a família e o tempo. Os itens 2.2.1 e 2.2.2 abordam estas dimensões que sofrem influência do trabalho ou são influenciadores na vida

profissional. Estes podem ser geradores de conflitos ou fatores enriquecedores na relação trabalho-vida pessoal.

2.2.1 A família

O aspecto família é o mais abordado quando se trata da conciliação da vida pessoal e trabalho. Para Silva (2005), tanto a família quanto o trabalho, podem ser vistos como fatores que dificultam ou facilitam o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores.

A família, assim como a atividade gerencial, passou por mudanças ao longo do tempo, resultantes de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais, propiciando mudanças nos estilos de vida e integrando novos valores e atitudes (SILVA, 2010). Pode-se compreender a partir disso que houve alterações nos papéis desenvolvidos pela mulher, assim como o surgimento de uma nova visão sobre a família que, segundo Farias (2004), passou a ser percebida à luz de uma visão socioafetiva e deixa de ser compreendida como núcleo econômico e reprodutivo.

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho, percebe-se que há um constante crescimento de sua participação desde a década de 1970, formando uma nova identidade feminina orientada tanto para o trabalho como para a família (BRUSCHINI, 2007), o que pode gerar conflitos para compatibilizar esses papéis. No caso das gerentes, esse conflito ocorre quando o exercício do papel da gerência entra em choque com os papéis exercidos no domínio da família e vice-versa (SILVA; ROSSETTO; REBELO, 2010). Diante disto, Skitmore e Ahmad (2003) afirmam que essa incompatibilidade de papéis acaba gerando conflitos quando as pressões de um papel não são compatíveis com as pressões do outro.

Uma pesquisa realizada por Silva, Rossetto e Rebelo (2010), com quinze mulheres-gerentes que atuam em uma instituição financeira em três capitais brasileiras, revela a presença de três fontes de conflitos entre a relação trabalho-família na vida dessas gerentes, sendo estes: o tempo, o comportamento e a tensão. Os autores ressaltam que os conflitos vivenciados por essas mulheres estão interligados e prejudicam seu desempenho e qualidade de vida.

Outro estudo feito por Brito, França e Barreto (2012), realizado com 32 gestoras de uma Instituição de Ensino Superior, aponta o diálogo e a relação aberta com os cônjuges e administração adequada do tempo no trabalho, como sendo atributos comportamentais e estratégicos favorecedores da conciliação vida pessoal e trabalho.

Em contrapartida, Maia, Alloufa e Araújo (2016) abordam a interação trabalho-família como fator enriquecedor nas duas vertentes. A pesquisa foi aplicada com vinte secretários executivos servidores de uma universidade pública, os quais relataram unanimemente que há ganhos para ambas as esferas, e afirmam que estas são complementares.

2.2.2 O tempo

O tempo sempre aparece como fator conflitante entre a relação trabalho-vida pessoal, isso acontece pelas inúmeras atividades realizadas pelo indivíduo, preenchendo assim todo o seu tempo diário disponível. Resultados de uma pesquisa realizada com

gerentes de um banco revelam que quanto à noção de tempo entre prática gerencial e suas relações familiares, alguns buscam determinar o tempo em cada espaço social e estipular limites psicológicos com o intuito de evitar a intervenção de uma dimensão em outra (SILVA 2005).

Uma pesquisa realizada por Caproni e Saraiva (2016), com três mulheres acadêmicas que exercem atividades profissionais, evidencia que o tempo é enriquecedor na relação da vida dentro e fora do trabalho, quando estudado de forma subjetiva na visão dessas mulheres. Além disso, os autores afirmam que novos modelos temporais podem ser difundidos pelas pessoas e organizações à procura de um melhor equilíbrio e qualidade de vida.

Schwartz (2001) ressalta que é importante que as mulheres tenham flexibilidade de horários em seu trabalho, para que conciliem as atividades desempenhadas em seu ambiente profissional e seus papéis familiares, assim conseguirão combinar carreira e família de maneira eficaz.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa. Para Michel (2009), na pesquisa qualitativa há uma conexão contextual entre o pesquisador e o pesquisado. Quanto à forma, a pesquisa é exploratória, uma vez que a coleta dos dados foi realizada com pessoas que possuem experiências práticas (ROESCH, 2007).

A coleta de dados foi feita através de entrevista individual semiestruturada, pois possibilita maior flexibilidade ao entrevistador, caso este deseje intervir em algum momento durante a entrevista. A pesquisa foi realizada em abril de 2017, com as quatro gerentes de relacionamento da Natura em João pessoa – PB.

A Natura é uma empresa brasileira que atua no setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Ela está presente em sete países da América Latina e na França, para isso conta com uma rede de sete mil colaboradores e 1,5 milhão de consultores. A gerente de relacionamento tem o papel de capacitar os consultores de seu setor responsável, ministrar cursos, bem como incentivar os mesmos a serem mais produtivos, capacitar e acompanhar as consultoras orientadoras em suas atividades. (NATURA, 2017).

A escolha dos sujeitos desta pesquisa se deu mediante o enquadramento destas gerentes no perfil desejado pela pesquisadora, tendo em vista a carência de estudos relacionados ao tema com gestoras que possuem carga horária flexível. Um segundo fator relevante para a opção foi a facilidade de acesso da pesquisadora a estes sujeitos. Na cidade de João Pessoa possuem quatro gerentes de relacionamento, foi feito um contato prévio com as mesmas e todas aceitaram participar da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em dias diferentes, marcadas antecipadamente de acordo com o horário disponível da cada uma. Para uma melhor condução destas, foi elaborado um roteiro semiestruturado, contendo perguntas guiadas pelos objetivos específicos, como pode ser visto no Apêndice A.

No momento de coleta dos dados foi realizada uma breve explicação do objetivo da pesquisa, da importância da participação da entrevistada para esse trabalho e informando a necessidade de gravar toda a entrevista com a não identificação das mesmas. As entrevistas tiveram tempo de duração variando entre 10 a 30 minutos.

Após transcrição e leitura das entrevistas, utilizou-se como técnica para sua interpretação dos dados a análise de conteúdo. Essa técnica visa analisar detalhadamente

os conteúdos através do levantamento de dados de forma abrangente, também a coerência, a lógica, a fidedignidade e as alterações dos discursos através de um conjunto de instrumentos metodológicos (MICHEL, 2009).

Bardin (2011) propõe a realização de uma análise categorial, que compreende a fragmentação dos discursos em categorias, que cruzadas com os resultados possibilitarão a inferência dos dados obtidos com os objetivos da pesquisa. Baseado nessa ideia foi elaborado um quadro de interpretação dos dados, em que a categorização foi feita tomando por base os objetivos específicos e as perguntas do roteiro de entrevista que atendiam a cada objetivo. O quadro que pode ser visualizado no Apêndice B.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram feitas perguntas que caracterizam as gerentes da seguinte forma: faixa etária entre 32 e 40 anos, sendo apenas uma das gerentes não casada e sem filhos; todas apresentando formação de nível superior completo e tempo de trabalho na empresa entre 4 e 13 anos.

4.1 O impacto causado pelo trabalho na vida pessoal

Buscando identificar o impacto causado na vida pessoal pelo trabalho das gerentes, observa-se a partir das respostas das entrevistadas que este apresenta influência relevante, considerando que o modelo de trabalho exercido pelas gerentes contribui em grande medida para isso.

A Entrevistada 2 afirma sentir dificuldades na conciliação vida pessoal com o modelo de trabalho *home office*: “[...] então o primeiro impacto é você conseguir conciliar o estar em casa, trabalhar e as pessoas entenderem isso.” Também a Entrevistada 4 relata sobre as inconsistências que o modelo de trabalho acarreta: “Uma das coisas que é o primeiro impacto é não ter data certa para nada [...] É o estar presente/ausente em casa, porque a gente tem essa facilidade de ter nosso horário ‘livre’, formar nosso horário, mas no meu caso específico é um presente/ausente, eu estou em casa, mas não estou participando”.

A Entrevistada 3 tem sua vida pessoal baseada na vida profissional, tendo em vista que suas escolhas foram feitas priorizando o trabalho, o que gerou grande impacto na vida da gerente, conforme pode ser visto no trecho: “[...] moro só, tenho minha vida só, mas pela empresa, pelo trabalho eu optei ficar longe da minha família.” A Entrevistada 1 afirma que a empresa faz parte da sua vida em tudo “Na vida pessoal a natura faz parte do meu dia a dia em tudo né, eu digo que na minha casa todo mundo respira Natura, porque eu tive meus dois filhos já dentro da Natura [...] então na vida familiar, relação filhos é a Natura presente em todos os momentos”.

Maximiano (2002) afirma que o trabalho dos gerentes deve se adaptar, entre outros, ao tamanho da organização, ao contexto social, econômico e cultural e à especialidade do negócio. No contexto em que vivem as gerentes entrevistadas, o papel gerencial é influenciado pelo modelo de negócio da empresa, assim como também o mesmo gera impacto direto em sua vida pessoal.

Quanto às áreas da vida pessoal que mais sofrem interferência pelo trabalho, observou-se que duas das gerentes sofrem com a questão da gestão do tempo e do se

desconectar do trabalho, uma falou que o seu trabalho não permite que ela estabeleça rotinas, e a outra afirmou que a família é parte mais afetada.

A Entrevistada 1 declara: “Na questão de tempo as vezes, como eu trabalho a maior parte do tempo as vezes em casa né, aí isso termina às vezes que a gente trabalha mais do que deve, ficando madrugadas a dentro né. É mais questão de tempo mesmo”. Assim como esta, a Entrevistada 2 relata que sente dificuldades em se desligar do trabalho e que essa é a parte que gera mais cuidado.

É que o nosso modelo de trabalho hoje, o *home office* tem essa flexibilidade que facilita, mas também tem uma coisa que a gente nunca se desconecta do trabalho, diferente de quando você trabalha num escritório, numa empresa num trabalho padrão né? A gente quando chega em casa não trabalha mais, eu não, eu trabalho o tempo inteiro, então isso pra uma vida pessoal exige muita disciplina, de você desligar o que fazer, porque sempre vai ter o que fazer, e eu acho que isso é o impacto que mais gera cuidado na vida pessoal da gente, a gente saber a hora de parar de trabalhar e ser gente um pouquinho fora do profissional (Entrevistada 2).

A diversidade de atividades atribuídas às gerentes e o modelo de trabalho que elas exercem estão em consonância com Silva (2005), confirmando que o tempo sempre aparece como fator conflitante entre a relação trabalho-vida pessoal, isso acontece pelas inúmeras atividades realizadas pelo indivíduo, preenchendo assim todo o seu tempo diário disponível.

A Entrevistada 3 acredita que o fato de não ter uma rotina de trabalho atrapalha muito a vida pessoal, afirmando: “[...] porque como não existe um horário a se cumprir, ao mesmo tempo isso é bom e isso é ruim, é bom que tem uma flexibilidade que eu consigo atender as duas coisas, mas o ruim é que as vezes me consome outros horários que não é o meu horário comercial normal”. Percebe-se assim, que a gerente cita a flexibilidade como um fator ao mesmo tempo positivo e negativo.

A Entrevistada 4 entende a família como a parceria mais importante, porém é a área mais afetada pelo trabalho.

[...] geralmente a gerente tem que ter uma família muito compreensiva, muito. Então assim, a gente conta muito com essa parceria, as vezes a gente conta até demais. [...] Eu diria que a parte familiar pega mais, a gente se policia, tenta participar, tenta desligar o botão na sexta feira a noite que é o correto, mas pra gente ter o sábado e domingo livre o preço é caro durante a semana (Entrevistada 4).

O diálogo e relação aberta com os cônjuges e administração adequada do tempo no trabalho, como sendo atributos comportamentais e estratégicos favorecedores da conciliação vida pessoal e trabalho (BRITO; FRANÇA; BARRETO, 2012).

Em relação aos benefícios trazidos pelo trabalho das gerentes, identifica-se que a maioria cita como maior benefício trazido pelo trabalho o lado financeiro. Três delas mencionam, ainda, relações pessoais, e apenas uma a flexibilidade de horários como fator positivo.

A entrevistada 1 elenca como maiores benefícios trazidos pelo seu trabalho o fator financeiro e os relacionamentos pessoais: “[...] Em relacionamento porque eu apreendi muita coisa com a natura né, principalmente em se relacionar com pessoas, e o lado financeiro também pesa muito”. A entrevistada 2 também ressalta esse aspecto como maior benefício:

O trabalho que eu exerço hoje, o modelo de gestão de pessoas indireto, é um trabalho que ensina a gente muito como lidar com pessoas [...] é o nosso caso, nossa equipe direta é uma equipe prestadora de serviços, então são todos autônomos, trabalham como querem na hora que querem, e isso exige muito mais da gente ser um líder inspirador [...] (Entrevistada 2).

A Entrevistada 4 também relata sobre esse aspecto: “O benefício de ter o conhecimento e o carinho de várias pessoas, eu acho que muitas vezes o papel da gente aparenta passar muito conhecimento, mas a gente recebe muita troca, é o abraço, o carinho, a atenção a relação exatamente [...]”.

Sobre o fator financeiro, as Entrevistadas 3 e 4 expressam as dimensões de conforto e estabilidade proporcionadas:

Me dá também um conforto financeiro, que eu consigo hoje viver né exclusivamente disso e graças a Deus realizar meus sonhos e ter minhas coisas pessoais que eu gosto (Entrevistada 3).

[...] o financeiro é claro, que é a estabilidade de ter uma vida mais confortável e de proporcionar isso pra nossa família (Entrevistada 4).

Esses benefícios elencados pelas gerentes trazidos pelo trabalho têm sido vistos como meio de satisfação das necessidades pessoais, profissionais e familiares, motivo que promove o crescimento e o desenvolvimento do ser humano (MAIA, ALLOUFA, ARAÚJO, 2015).

A Entrevistada 3 ressalta ainda a flexibilidade como um benefício trazido pelo seu trabalho na sua vida pessoal, como a mesma já havia anunciado anteriormente: “Essa flexibilidade é bom que eu falei, da questão de poder trabalhar em casa *home office*, então eu consigo ter um conforto, eu consigo ter uma flexibilidade de horário (...) e isso é produtivo”.

4.2 Fatores facilitadores e dificultantes na relação trabalho e vida pessoal

Abordando os fatores facilitadores na conciliação entre a relação trabalho e vida pessoal, as gerentes foram questionadas sobre se a escolha pelo seu trabalho se deu por alguma facilidade em conciliar sua vida pessoal com o trabalho, e quais seriam esses fatores. Apenas uma das entrevistadas respondeu que sim, apesar das demais não tomarem esse fator como base para escolha do seu presente trabalho, elas ressaltaram alguns fatores facilitadores e alegaram como sendo o motivo que fez com que elas permanecessem no cargo.

Em pesquisa realizada por Caproni e Saraiva (2016), os autores afirmam que novos modelos temporais podem ser difundidos pelas pessoas e organizações à procura de um melhor equilíbrio e qualidade de vida. No discurso da Entrevistada 1, esta destaca a praticidade de poder estar em casa a maior parte do dia: “Hoje né claro tem a praticidade de estar em casa, em alguns momentos né, porque outros você viaja, tem reuniões, isso facilita sim o dia-dia”. A Entrevistada 3 destaca a flexibilidade de horários e como consequência a qualidade de vida por poder conciliar a vida pessoal com a profissional.

[...] pela questão da qualidade de vida, porque consigo conciliar a vida pessoal, poder trabalhar em casa, pensar já no futuro, numa família, então eu conseguiria administrar a vida pessoal com o profissional, então foi uma escolha custo benefício dessa qualidade de vida. Foi o que me fez continuar

no trabalho, no cargo, foi a qualidade de vida versus o que me proporcionaria pessoalmente o trabalho (Entrevistada 3).

A Entrevistada 4 afirma que a flexibilidade de horários é um fator facilitador entre a conciliação da vida pessoal e profissional, por mais que em alguns dias ela precise trabalhar mais do que o esperado, e estar ausente em momentos que gostaria estar presente, a gerente afirma que todos os pais passam por isso, porém ela tem o fator de não estar em um ambiente de trabalho fechado e com horários fixos, ela declara que não se vê em outro modelo de trabalho e que essa flexibilidade com certeza conta muito.

Ainda quanto a esse aspecto, a Entrevistada 2 declara que realmente buscava um trabalho com a flexibilidade de horários que o seu cargo de gerente proporciona, ressaltando que isso é muito bom para quem tem filhos:

porque quem administra meu tempo e quem monta minha agenda sou eu [...] flexibilidade pra cuidar dos meus filhos e administrar minha agenda, citando como exemplo no meu trabalho anterior raramente eu podia buscar meus filhos na escola, ou raramente podia me dispor a participar de um espetáculo, essas coisas que hoje eu posso, porque se eu adequar minha agenda eu posso ficar uma tarde livre, enfim [...] (Entrevistada 2).

As percepções das gerentes corroboram a afirmação de Schwartz (2001) de que é importante que as mulheres tenham flexibilidade de horários em seu trabalho, para que elas conciliem suas atividades desempenhadas em seu ambiente profissional e seus papéis familiares, assim elas irão conseguir combinar carreira e família de forma eficaz.

Referente aos fatores dificultantes na relação trabalho e vida pessoal, a Entrevistada 1 reforça sua dificuldade em gerenciamento do tempo: “O que mais dificulta minha vida pessoal hoje... eu acho que continua sendo as vezes a questão de administração de tempo mesmo. O tempo de vida, casa e família, e o tempo de administrar tudo o que eu tenho pra fazer [...]”.

As Entrevistadas 2 e 3 afirmam sentir dificuldade em estabelecer rotinas, uma vez que o trabalho não possui um cenário regular no que diz respeito a datas e horários, estas não podem fixar uma mesma rotina toda semana.

O fator dificultante na minha vida pessoal é a não rotina de agenda, por exemplo, existem épocas do ano que eu trabalho final de semana, e isso acaba impactando na rotina normal da casa [...] (Entrevistada 2).
[...] ironicamente é o horário, porque a gente trabalha mais do que tem, porque eu não consigo as vezes ter uma rotina, estabelecer uma atividade física, ou fazer um curso, alguma coisa, tudo tem que ter horários fixos (Entrevistada 3).

A Entrevistada 4 relata sentir dificuldades em organizar seus horários e separar um tempo para cada atividade, ela afirma que “as coisas se misturam”. A gerente faz uma comparação com pessoas que trabalham fora de casa e tem horário de ir e voltar, que é bem diferente do caso dela que trabalha *home office*, devido a isso ela tem certa liberdade de fazer seus horários, porém sente dificuldade em determinar a hora de almoço e a hora de dormir por exemplo.

Uma pesquisa realizada com gerentes de um banco revela que quanto à noção de tempo entre prática gerencial e suas relações familiares, alguns buscam determinar o tempo em cada espaço social e estipular limites psicológicos com o intuito de evitar a intervenção de uma dimensão em outra (SILVA, 2005). Deve-se lembrar que no caso

das gerentes estudadas neste artigo, elas não têm horário e nem local fixo de trabalho, com isso percebe-se uma dificuldade maior na separação das duas dimensões.

4.3 Atributos e as estratégias utilizadas para a conciliação entre trabalho e vida pessoal

Para conhecer a rotina das gerentes e como estas conciliam a vida profissional e a vida pessoal, observa-se nas falas das entrevistadas que as duas dimensões se misturam no dia-dia, embora estejam sempre em busca de conciliar esses âmbitos.

Apesar de ser muito dedicada ao trabalho, a Entrevistada 1 está em constante busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Ela afirma gostar muito de trabalhar e se pudesse não faria outra coisa, mas tem consciência de que a vida não é só trabalho.

Mas eu busco sempre o equilíbrio; quando eu vejo que tá demais aí eu paro e não deixo a família hora nenhuma, tenho momentos de lazer com minha família, sempre estou monitorando tudo dos meus filhos, seja tarefa seja compromissos de escola, compromissos de vida social mesmo (Entrevistada 1).

O relato da Entrevistada 2 mostra planejamento e organização para poder cumprir as tarefas da semana e ter tempo livre, resgatando a importância de se desconectar do trabalho e também ter momentos de lazer em algum dia da semana.

Eu sou uma menina bem planejada, bem organizada, então eu normalmente desenho o que eu tenho que fazer na semana, faço mapa, lista de tarefas, e aí eu faço um organograma de quanto tempo que eu preciso mais ou menos pra cada tarefa ou que tipo de tarefa [...] eu vejo quais são os dias eu vou conseguir ter mais flexibilidade pra não fazer nada que eu brinco né, é fazer um dia de relaxar, então de vai ser um dia x, se vão ser alguns dias a noite, enfim... depende da semana (Entrevistada 2).

A Entrevistada 3 também se planeja e demonstra disciplina para poder cumprir suas atividades durante a semana.

Hoje eu tenho uma disciplina, onde feriado é feriado, fim de semana é fim de semana, e tem horário limite de trabalho, se uma noite as vezes por a noite eu ser mais produtiva, eu trabalhei até mais tarde, amanhã eu compenso, acabo dormindo, porque as vezes eu estou produzindo demais de madrugada que é uma coisa que a flexibilidade de horário me dá, e isso é bom porque eu produzo com mais qualidade em um horário que pra mim é melhor, que é silêncio eu gosto do silêncio, então o silêncio pra mim é madrugada, então em contra partida eu tenho essa flexibilidade positiva. [...] eu estabeleci disciplina, eu tenho horário de fazer atividade física semanal, ela tem que fazer até pela questão da saúde, pra não adoecer, eu tenho horário de descanso [...] agora eu só consigo fazer isso com planejamento (Entrevistada 3).

Entende-se que a gerente menciona a flexibilidade de horários sendo algo positivo, pela liberdade de poder fazer seus horários. Conforme Shwartz (2001) a flexibilidade é a chave para manter a combinação da carreira profissional e família.

A inconsistência das atividades do trabalho e as responsabilidades familiares interferem diretamente na conciliação do trabalho e vida pessoal, com isso a rotina acaba sendo prejudicada. No relato da Entrevistada 4, fica evidente que a gerente tem

suas rotinas baseadas nas atividades do filho, na disponibilidade do marido e nas atividades profissional.

Oito horas da manhã acordo, não tenho empregada, tomo um copinho de iogurte vou pro computador, seja de camisola, seja de roupa. No computador atividades, e aí vai variar se é atividade interna se é atendimento porque não tem horário certo, perto da hora do almoço eu tenho meu filho de doze e meia no colégio para pegar que ou eu vou ou meu esposo vai quem estiver disponível [...] então tudo é relativo se ele está me dando esse suporte ou não, estou falando no dia que estou em casa, e aí dependendo se é segunda ou terça ou quarta ou quinta (Entrevistada 4).

Observa-se uma identidade de mulheres orientadas tanto para o trabalho como para a família, isso pode gerar conflitos para compatibilizar os papéis dos dois âmbitos. Esse conflito ocorre quando o exercício do papel da gerência entra em choque com os papéis exercidos no domínio da família e vice-versa (SILVA; ROSSETTO; REBELO, 2010).

Visando identificar se as gerentes utilizam alguma estratégia para conciliar as duas vidas. Nessa conciliação, emerge no discurso da Entrevistada 1 o apoio da família. Já a Entrevistada 4 afirma não fazer uso de estratégias, mas conta com o apoio total do marido.

Eu conto hoje muito com meu esposo também, então acho que meu grande apoio pra equilibrar mais ainda é o meu esposo, como ele tem um trabalho mais autônomo, ele quem faz essa questão muito do junto aos filhos, o levar, trazer, mas sempre que eu posso, eu estou junto também (Entrevistada 1).

A estratégia é ter um marido bacana que você tem que encher de beijos, porque é uma paciência de Jó e é uma disponibilidade tamanha, ele é construtor de casas populares e corretor de imóveis, e muitas vezes não procura nada fixo, pois sabe que não vai ter quem faça todo esse suporte que quando a gente viaja tem que ter (Entrevistada 4).

Quanto a esse aspecto, Brito, França e Barreto (2012) apontam que o diálogo e a relação aberta com os cônjuges são atributos comportamentais e estratégicos facilitadores na conciliação vida pessoal e trabalho.

Já a Entrevistada 2 diz fazer uso de todas as estratégias possíveis: Van escolar, empregada, faxineira, foguista, marido, mãe e tia. A gerente afirma que o segredo para conduzir sua vida com mais tranquilidade é ter bons fornecedores seja para o trabalho como também na vida pessoal.

A Entrevistada 3 utiliza três agendas para poder separar o que é de trabalho e o que é da vida pessoal, uma agenda é para os compromissos pessoais como ir ao médico, almoço, atividade física, etc, outra agenda do planejamento do trabalho e uma agenda de recadinhos. Também conta com a terapia e a família como apoio para ter disciplina.

[...] eu tenho a agenda do planejamento do trabalho que é o que eu tenho que fazer naquele dia, então pra eu conseguir ter disciplina e ter uma qualidade de vida pessoal pra que o trabalho não me consuma, eu planejo, se eu não me planejar o trabalho me consome. [...] além das estratégias que eu já falei, eu tenho uma coisa que eu faço que é terapia, é... foi necessário, eu tive um princípio de síndrome de Burnout ano passado, e o comportamental a estratégia foi criada, eu faço a terapia, e eu conto também com a ajuda dos familiares pessoal (entrevistada 3).

A síndrome de Burnout citada pela entrevistada 3 é uma doença pela qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de modo que as coisas já não

têm mais importância e qualquer esforço lhe parece ser desnecessário. Essa síndrome é entendida como um conceito multidimensional e inclui três componentes: exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento pessoal no trabalho. (CODO, VASQUES-MENEZES, 2000).

Notamos que as gerentes possuem a capacidade de atuar em vários papéis ao mesmo tempo e isso é considerado por Machado (2012) uma característica do universo feminino. O uso de ferramentas e estratégias feito pelas gerentes evidencia a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender a relação trabalho e vida pessoal das gerentes de relacionamento Natura de João Pessoa-PB, com o intuito de entender como acontece a relação entre esses dois âmbitos da vida. O fato de que as pessoas estudadas são do gênero feminino e o modelo de gestão exercido por elas é diferenciado, motivou a escolha por esse tema.

Tomando como base a revisão bibliográfica sobre o tema e suas variantes, pode-se perceber a importância do equilíbrio entre essas duas dimensões para um bom desempenho nas duas áreas.

A realização da pesquisa revelou que a vida pessoal das gerentes sofre impacto diretamente relacionado ao seu cargo. Tendo em vista que o modelo de trabalho das gerentes é o *home office* (escritório em casa), esse é o fator principal que influencia no modo em que as gerentes vivem. Percebe-se uma identidade de mulheres que são orientadas tanto para o trabalho como para a família, exercendo múltiplas tarefas ao mesmo tempo, isso pode acarretar em conflitos na vida pessoal para compatibilizar os papéis dos dois âmbitos.

O não se desconectar do trabalho e a dificuldade no gerenciamento do tempo devido as diversas atividades desempenhadas pelas gerentes são fatores citados como dificultantes na conciliação trabalho e vida pessoal. O dia-dia das gerentes é muito inconstante e imprevisível, isso faz com que os dois âmbitos se misturem o tempo todo. As gerentes possuem uma flexibilidade de horários, o que permite que elas tenham liberdade para montar seu próprio horário de trabalho, porém isso também pode gerar outras dificuldades, como não ter rotinas e não ter horário certo para cada atividade, seja ela pessoal ou profissional.

Essa mesma flexibilidade é mencionada como sendo um fator facilitador, na conciliação do trabalho e vida pessoal, por poderem montar suas próprias agendas, principalmente para as entrevistadas que possuem filhos. O fato de poder estar mais presente em casa e participar de alguns momentos que elas não poderiam caso estivessem trabalhando em um modelo tradicional pesa na escolha e permanência desse tipo de trabalho.

O conforto financeiro é um benefício trazido pelo trabalho das gerentes. Elas afirmam que isso é um fator que conta muito e que conseqüentemente traz estabilidade e qualidade de vida para elas e suas famílias. Outro fator beneficente são as relações pessoais que elas praticam no formato de gestão de pessoas adotado pela empresa, a troca de conhecimento e a relação com as pessoas, são atributos que contribuem para o desenvolvimento humano das gerentes. Esses benefícios são vistos como meio de satisfação das necessidades pessoais, profissionais e familiares.

A pesquisa ainda identificou algumas estratégias utilizadas pelas gerentes para conciliar a vida pessoal e profissional, para um melhor planejamento das atividades, como por exemplo, a utilização de agendas, organograma e/ou lista de tarefas. A organização também é muito importante no dia-dia para que os diferentes papéis não se misturem e ocorra um melhor gerenciamento das tarefas diante do tempo disponível. Uma das entrevistadas declara que a escolha de bons fornecedores tanto para o trabalho como para a vida pessoal é o segredo para conduzir a vida com mais tranquilidade

Percebe-se ainda a importância da participação da família na vida das gerentes, todas as entrevistadas contam com o apoio de suas famílias para poder conciliar o trabalho e a vida pessoal. Duas gerentes declaram que a estratégia que elas utilizam é a compreensão e apoio dos maridos. É notório que as gerentes buscam constantemente o equilíbrio entre essas duas áreas.

Podemos concluir que todos esses aspectos citados são particularidades de um modelo de trabalho adotado pela empresa a qual as gerentes trabalham, diante disso, esse estudo pode contribuir para uma compreensão da influência que a atividade gerencial e consequentemente a vida pessoal sofrem pelo seu contexto social, econômico e cultural e no que se diz respeito a especialidade do negócio.

Este trabalho tem limitações por abordar uma única empresa com modelo de trabalho flexível. Assim, considera-se importante que outras pesquisas sejam realizadas, abordando mais sujeitos e até mesmo buscando outras organizações com sistema similar para estudos de efeito comparativo.

6 REFERÊNCIAS

SKITMORE, M.; AHMAD, S. Work-family conflict: a survey of singaporean workers. *Singapore Management Review*, v. 25, n. 1, p. 35-52, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRITO, L. M. P.; FRANÇA, D. S. A.; BARRETO, M. A. Mulheres gestoras. Qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho. *Revista Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 13, n. 1, p. 43-61, jan./abr. 2012.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. Burnout. São Paulo: Kingraf, 2000.

FARIAS, C. C. A família da pós-modernidade: em busca da dignidade perdida da pessoa humana. *Revista de Direito Privado*, v. 5, n. 19, p. 56-68, 2004.

FRIEDMAN, S. D.; CHISTENSEN, P.; DEGROOT, J. Trabalho e Vida Pessoal: O Fim do Jogo Soma Zero In: FREIRE, L. M. B. S. *Trabalho e vida pessoal*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

MACHADO, F. B. Dilemas de Mulheres Empreendedoras em Empresas Inovadoras Nascentes. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* XXXVI Encontro da ANPAD, 2012.

MAIA, K.; ALLOUFA, J. M.; ARAÚJO, R. M. Interação Trabalho e Família: O enriquecimento como implicação da acumulação de papéis. *Revista de Gestão da Unilasalle*, Canoas, v. 5, n. 1, mar. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHEL, M. H. *Metodologia e Pesquisa em Ciências Sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHAELIS. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/trabalho/>> Acesso em: 18 out. 2017.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NATURA. Natura Institucional. 2017. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura>>. Acesso em 12/11/2017.

ONU MULHERES. Princípios de empoderamento das mulheres. *United Nations Global Compact*. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>. Acesso em: 13 out. 2017.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SENNET, R. *A corrosão do caráter*: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record. 2012.

SILVA, A. B. *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva 2009.

SILVA, A. B. *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. 2005, 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2005.

SILVA, A. B.; ROSSETO, C. R.; RABELO, M. L. B. Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres gestoras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 9, n. 4, p. 15-25, 2010.

SCHWARTZ, F. N. Mulheres na gerência e os novos fatos da vida. In: FREIRE, L. M. B. S. *Trabalho e vida pessoal*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PESQUISA QUALITATIVA

Informações sobre o Entrevistado:	
Idade	
Tempo de empresa/cargo	
Estado civil	
Experiências de trabalhos anteriores	
Objetivos Específicos:	Perguntas semiestruturadas:
- Identificar o impacto causado pelo trabalho na vida pessoal.	<p>1 Qual o impacto que o seu cargo de gerente tem na sua vida pessoal?</p> <p>2 Em quais áreas da sua vida pessoal o seu trabalho mais interfere? Pode dar algum exemplo.</p> <p>3 Quais área o seu trabalho mais traz benefícios? Pode dar algum exemplo.</p>
- Identificar fatores facilitadores e dificultantes na relação trabalho e vida pessoal.	<p>4 A escolha pelo seu trabalho, se deu por alguma facilidade em conciliar sua vida pessoal com o trabalho? Quais foram esses fatores facilitadores?</p> <p>5 Você percebe que o seu trabalho possui fatores que dificultam sua vida pessoal? Se sim, quais são esses fatores dificultantes na relação trabalho e vida pessoal?</p>

<p>- Identificar atributos (habilidades e atitudes), e também as estratégias utilizadas para a conciliação entre trabalho e vida pessoal.</p>	<p>6 Habitualmente como é a rotina para conciliar o trabalho e a vida pessoal?</p> <p>7 Existem estratégias que você usualmente utiliza para conciliar sua vida pessoal e o seu trabalho?</p>
---	---

APÊNCE B – QUADRO INTERPRETATIVO DOS DADOS OBTIDOS

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
O impacto causado pelo trabalho na vida pessoal.	O impacto que o cargo de gerente tem na vida pessoal	E1 - Na vida pessoal a natura faz parte do meu dia dia em tudo neh, eu digo que na minha casa todo mundo respira natura, porque eu tive meus dois filhos já dentro da natura, é... praticamente já iniciou a., então na vida familiar, relação filhos é a natura presente em todos os momentos.	Percebe-se que a empresa está presente como algo que já faz parte da vida familiar.
		E2 - Vários impactos, porque o cargo de gerente da natura , é um cargo que a gente trabalha num sistema home office, então nesse sistema de home office a gente tem dias que a gente está em evento, trabalhando externo, mas a maior parte do tempo a gente está trabalhando em casa, então o primeiro impacto é você conseguir conciliar o estar em casa, trabalhar e a pessoas entenderem isso.	Dificuldade na conciliação vida pessoal com o modelo de trabalho home office.
		E3 - Total, eu moro numa cidade que moro longe da minha família (...) minha família não é daqui, eu moro só aqui, é... moro só tenho minha vida só, mas pela empresa, pelo trabalho eu optei ficar longe da minha família, fiquei viajando dois anos, trabalhei dois anos mudando de períodos em períodos em cada cidade e ai depois estabeleci residência em João Pessoa. Então assim, é... o meu trabalho me afastou da minha família, mas a minha vida pessoal hoje é em João pessoa, é onde eu resido hoje.	A gerente tem sua vida pessoal baseada na vida profissional.
		E4 - Uma das coisas que é o primeiro impacto é não ter data certa pra nada, então assim, pra gente fazer uma viagem, uma festa, um casamento, sempre alguém pergunta você vai? E eu sempre digo: Não sei! Então a gente nunca pode dá certeza e isso é muito chato, porque dependendo do calendário de vendas da empresa a gente não pode ir. (...) , é... o estar presente/ausente em casa, porque a gente tem essa facilidade de ter nosso horário “livre”, formar nosso horário, exceto nossos compromissos fixos de todo ciclo, mas no meu caso específico é um presente/ausente, eu estou em casa mas não estou participando. (...) então a gente não consegue ter uma vida muito constante nem muito normal, a pesar de toda pompa que ela aparenta ter, mas tem um preço bem caro neh?	Dificuldade na incosistencia de datas e horários, como também no sistema de trabalho home office.

--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
O impacto causado pelo trabalho na vida pessoal.	Em quais áreas da sua vida pessoal o seu trabalho mais interfere	E1 - Na questão de tempo as vezes, como eu trabalho a maior parte do tempo as vezes em casa neh, aí isso termina as vezes que a gente trabalha mais do que deve, ficando madrugadas a dentro neh. É mais questão de tempo mesmo.	Na gestão das atividades do cargo de acordo com o tempo disponível. .
		E2 - É que o nosso modelo de trabalho hoje, o home office tem essa flexibilidade que facilita, mas também tem uma coisa que a gente nunca se desconecta do trabalho, diferente de quando você trabalha num escritório, numa empresa num trabalho padrão neh, a gente quando chega em casa não trabalha mais, eu não, eu trabalho o tempo inteiro, então isso pra uma vida pessoal exige muita disciplina, de você desligar o que fazer, porque sempre vai ter o que fazer, e eu acho que isso é o impacto que mais gera cuidado na vida pessoal da gente, a gente saber a hora de parar de trabalhar e ser gente um pouquinho fora do profissional.	O trabalho interfere diretamente na vida dentro de casa, na questão de não conseguir se desconectar do trabalho.
		E3 - Então hoje atrapalha a questão de rotina, as vezes uma atividade física, as vezes um médico, a vida pessoal tem que ficar encaixando mexendo na agenda, então atrapalha mais a questão disso, de tá encaixando, porque como não existe um horário a se cumprir, ao mesmo tempo isso é bom e isso é ruim, é bom que tem uma flexibilidade que eu consigo atender as duas coisas, mas o ruim é que as vezes me consome outros horários que não é o meu horário comercial normal.	A gerente não consegue estabelecer rotinas.
		E4 - eu acho que... a familiar eu diria assim, geralmente a gerente tem que ter uma família muito compreensiva, muito. Então assim a gente conta muito com essa parceria, as vezes a gente conta até demais. (...) Eu diria que a parte familiar pega mais, a gente se polícia tenta participar tenta desligar o botão na sexta feira a noite que é o correto, mas pra gente ter o sábado e domingo livre o preço é caro durante a semana.	O cargo de gerente interfere mais na vida familiar, na questão de se policiar e tentar se desligar do trabalho.

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
O impacto causado pelo trabalho na vida pessoal.	Quais áreas da sua vida o trabalho mais traz benefícios	E1 -Eu acho que na questão do relacionamento, que a natura presa muito pelo relacionamento, e na questão financeira também. Em relacionamento porque eu apreendi muita coisa com a natura neh, principalmente em se relacionar com pessoas, e o lado financeiro também pesa muito.	Benefícios na área financeira e no relacionamento com pessoas.
		E2 - O trabalho que eu exerço hoje, o modelo de gestão de pessoas indireto, é um trabalho que ensina a gente muito como lidar com pessoas (...) é o nosso caso, nossa equipe direta é uma equipe prestadora de serviços, então são todos autônomos, trabalham como querem na hora que querem, e isso exige muito mais da gente ser um líder inspirador, isso exige mais da gente saber lidar com pessoas de maneiras... neh... de interdisciplinaridade, de maneiras com pessoas bem diferentes neh, então eu acho que o meu trabalho desenvolve muito por esse lado.	O modelo de gestão de pessoas indireto ajudou a gerente a se relacionar melhor com as pessoas e ser uma líder.
		E3 - Essa flexibilidade é bom que eu falei, da questão de poder trabalhar em casa home office, então eu consigo ter um conforto , eu consigo ter uma flexibilidade de horário (...) e isso é produtivo. Me dá também um conforto financeiro, que eu consigo hoje viver neh exclusivamente disso e graças a Deus realizar meus sonhos e ter minhas coisas pessoais que eu gosto.	A flexibilidade por poder trabalhar em casa e também o conforto financeiro.
		E4 - o benefício de ter o conhecimento e o carinho de várias pessoas, eu acho que muitas vezes o papel da gente aparenta passar muito conhecimento, mas a gente recebe muita troca, é o abraço, o carinho, a atenção a relação exatamente; o financeiro é claro, que é a estabilidade de ter uma vida mais confortável e de proporcionar isso pra nossa família. (...) eu acho que também a questão do representar um empresa que tem meio que uma missão no mundo neh, a gente ta falando mais da vida privada, mas do peso de uma coisa com outra, mas é uma empresa que nos orgulha participar dela ser integrante dela e saber que ela sempre traz algo de melhor, é o que ela quer trazer de melhor pras pessoas, então isso é bem bacana porque a gente sente orgulho de fazer parte.	A estabilidade financeira, a relação com pessoas e orgulho de fazer parte da empresa.

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Fatores facilitadores e dificultantes na relação trabalho e vida pessoal.	Fatores facilitares	E1- Hoje neh claro tem a praticidade de estar em casa (em alguns momentos neh, porque outros você viaja, tem reuniões), isso facilita sim o dia-dia.	A praticidade de poder estar em casa a maior parte do dia.
		E2 - O primeiro motivo foi a flexibilidade como já havia citado (..) é um dos principais motivos era buscar essa flexibilidade de horários, com certeza. (...) e isso é muito bom para quem tem filhos por exemplo, porque quem administra meu tempo e quem monta minha agenda sou eu (..) flexibilidade pra cuidar dos meus filhos e administrar minha agenda , citando como exemplo no meu trabalho anterior raramente eu podia buscar meus filhos na escola , ou raramente podia me dispor a participar de um espetáculo, essas coisas que hoje eu posso, porque se eu adequar minha agenda eu posso ficar uma tarde livre, enfim...	A flexibilidade de horários que o trabalho proporciona.
		E3 - (...) pela questão da qualidade de vida, porque consigo conciliar a vida pessoal, poder trabalhar em casa, pensar já no futuro, numa família, então eu conseguiria administrar a vida pessoal com o profissional, então foi uma escolha custo benefício dessa qualidade de vida. Foi o que me fez continuar no trabalho, no cargo foi a qualidade de vida versus o que me proporcionaria pessoalmente o trabalho.	Flexibilidade de horários e como consequência a qualidade de vida por poder conciliar a vida pessoal com o profissional.
		E4 - a flexibilidade de horários, por mais que a gente diga que: ahhhh vou virar a noite, não tem dia certo, mas é claro que a gente está ausente em alguns momentos que queria estar presente, mas todos os pais e mães passam por isso, porém eles ficam fixos num local fechado, é difícil nos ver em um local fechado hoje, então essa flexibilidade com certeza conta, a gente sabe que na nossa carteira consta essa flexibilidade de não ter dia e nem ter hora, a gente assina isso e a empresa também, uma coisa que conta sim!	Flexibilidade de horários.

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Fatores facilitadores e dificultantes na relação trabalho e vida pessoal.	Fatores dificultantes	E1 - O que mais dificulta minha vida pessoal hoje... eu acho que continua sendo as vezes a questão de administração de tempo mesmo. O tempo de vida, casa e família, e o tempo de administrar tudo o que eu tenho pra fazer. Eu acho que o que mais dificulta hoje é o tempo mesmo.	Administração do tempo.
		E2 - Os fatores dificultantes na minha vida pessoal é a não rotina de agenda, por exemplo existem épocas do ano que eu trabalho final de semana, e isso acaba impactando na rotina normal da casa, porque nenhuma casa normal você passa três /quatro finais de semana trabalhando constantemente , mas tirando isso eu acho que o resto é bem adaptado.	Não conseguir estabelecer uma rotina.
		E3 - Ironicamente é a Flexibilidade de horários, (risos), aí o trabalho legal, a vantagem é ter flexibilidade, ironicamente é o horário, porque a gente trabalha mais do que tem, porque eu não consigo as vezes ter uma rotina, estabelecer uma atividade física, ou fazer um curso, alguma coisa, tudo tem que ter horários fixos.	A flexibilidade de horários por não ter rotina.
		E4 - Eu acho que eu tenho dificuldade de ter essa organização separadinha de que horário é pra o quê, como toda pessoa normal tem, é hora de estar em casa a noite assistindo tv, é hora de estar almoçando, é hora de estar dormindo, então essa dificuldade as coisas se misturam, quando a gente trabalha na rua a gente tem horário de ir e voltar, quando a gente trabalha home office que é dentro de casa, a gente tem a liberdade de começara a hora que quer.	Dificuldade em organizar os horários.

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Fatores facilitadores e dificultantes na relação trabalho e vida pessoal.	Fatores dificultantes	E1 - O que mais dificulta minha vida pessoal hoje... eu acho que continua sendo as vezes a questão de administração de tempo mesmo. O tempo de vida, casa e família, e o tempo de administrar tudo o que eu tenho pra fazer. Eu acho que o que mais dificulta hoje é o tempo mesmo.	Administração do tempo.
		E2 - Os fatores dificultantes na minha vida pessoal é a não rotina de agenda, por exemplo existem épocas do ano que eu trabalho final de semana, e isso acaba impactando na rotina normal da casa, porque nenhuma casa normal você passa três /quatro finais de semana trabalhando constantemente , mas tirando isso eu acho que o resto é bem adaptado.	Não conseguir estabelecer uma rotina.
		E3 - Ironicamente é a Flexibilidade de horários, (risos), aí o trabalho legal, a vantagem é ter flexibilidade, ironicamente é o horário, porque a gente trabalha mais do que tem, porque eu não consigo as vezes ter uma rotina, estabelecer uma atividade física, ou fazer um curso, alguma coisa, tudo tem que ter horários fixos.	A flexibilidade de horários por não ter rotina.
		E4 - Eu acho que eu tenho dificuldade de ter essa organização separadinha de que horário é pra o quê, como toda pessoa normal tem, é hora de estar em casa a noite assistindo tv, é hora de estar almoçando, é hora de estar dormindo, então essa dificuldade as coisas se misturam, quando a gente trabalha na rua a gente tem horário de ir e voltar, quando a gente trabalha home office que é dentro de casa, a gente tem a liberdade de começara a hora que quer.	Dificuldade em organizar os horários.

--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Atributos (habilidades e atitudes), e também as estratégias utilizadas para a conciliação entre trabalho e vida pessoal..	Rotina para conciliar o trabalho e a vida pessoal	E1 - Eu sou muito dedicada ao trabalho, se desse eu trabalhava 24 horas por dia neh, não fazia outra coisa, porque a gente vê as coisas pra fazer e eu não paro, não paro até deixar tudo pronto, eu gosto de cumprir prazos, compromissos, então trabalho de madrugada quando é preciso, mas eu tenho que deixar tudo em ordem. (...) Mas eu busco sempre o equilíbrio; quando eu vejo que tá demais aí eu paro e não deixo a família hora nenhuma, tenho momentos de lazer com minha família, sempre estou monitorando tudo dos meus filhos, seja tarefa seja compromissos de escola, compromissos de vida social mesmo; sempre procuro o equilíbrio tá, então eu busco sempre o equilíbrio, porque eu sei que a vida não é só trabalho!	Busca pelo equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal.
		E2 - Eu sou uma menina bem planejada, bem organizada, então eu normalmente desenho o que eu tenho que fazer na semana, faço mapa, lista de tarefas, e aí eu faço um organograma de quanto tempo que eu preciso mais ou menos pra cada tarefa ou que tipo de tarefa. (...) , então nesses dias eu normalmente faço uma lista do que eu preciso fazer, quanto tempo eu levo pra cada coisa, e aí eu organizo pelo período, normalmente é assim. E aí dependendo dos dias quando eu vejo a semana, isso é importante na história que eu falei da gente não se desconectar, eu vejo quais são os dias eu vou conseguir ter mais flexibilidade pra não fazer nada que eu brinco neh, é fazer um dia de relaxar, então de vai ser um dia x, se vão ser alguns dias a noite, enfim... depende da semana.	Planejamento e organização para poder cumprir as tarefas da semana e ter tempo livre.
		E3 - Hoje eu tenho uma disciplina, onde feriado é feriado, fim de semana é fim de semana, e tem horário limite de trabalho, se uma noite as vezes por a noite eu ser mais produtiva, eu trabalhei até mais tarde, amanhã eu compenso, acabo dormindo, porque as vezes eu estou produzindo demais de madrugada que é uma coisa que a flexibilidade de horário me dá, e isso é bom porque eu produzo com mais qualidade em um horário que pra mim é melhor, que é silêncio eu gosto do silêncio, então o silêncio pra mim é madrugada, então em contra partida eu tenho essa flexibilidade positiva. (...) eu estabeleci disciplina, eu tenho horário de fazer atividade física semanal, ela tem que fazer até pela questão da saúde, pra não adoecer, eu tenho horário de descanso, o fim de semana é fim de semana, o feriado é feriado, então isso foi uma coisa, então todo um planejamento, agora eu só consigo fazer isso com planejamento.	Disciplina e planejamento para cumprir a agenda.

		<p>E4 - oito horas da manhã acordo não tenho empregada, tomo um copinho de iogurte vou pro computador, seja de camisola seja de roupa. No computador atividades, e ai vai variar se é atividade interna se é atendimento porque não tem horário certo, perto da hora do almoço eu tenho meu filho de doze e meia no colégio para pegar que ou eu vou ou meu esposo vai quem estiver disponível (...) então tudo é relativo se ele esta me dando esse suporte ou não, estou falando no dia que estou em casa, e ai dependendo se é segunda ou terça ou quarta ou quinta.</p>	<p>Uma vida que tem rotinas baseadas nas atividades do filho e atividades profissional.</p>
--	--	---	---

Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Atributos (habilidades e atitudes), e também as estratégias utilizadas para a conciliação entre trabalho e vida pessoal..	Estratégias utilizadas para conciliar vida pessoal o seu trabalho	E1 - Eu conto hoje muito com meu esposo também, então acho que meu grande apoio pra equilibrar mais ainda é o meu esposo, como ele tem um trabalho mais autônomo, ele quem faz essa questão muito do junto aos filhos, o levar, trazer, mas sempre que eu posso, eu estou junto também. A secretária eu tive durante um tempo, mas hoje não tenho mais, mas como meus filhos já estão maiores, dá pra equilibrar tranquilamente. E é me policiar em questão de horário mesmo. Eu busco sempre driblar os obstáculos pra sempre dá suporte aos dois lados.	Conta com o marido para conciliar o trabalho e vida pessoal e se policia em relação aos horários.
		E2 - Eu uso todas as estratégias, todas! Minha filha mais velha vai pra escola de van, e aí ela volta dependendo do dia ou comigo, ou com a van, ou com uber. Meu filho mais novo ou eu ou o pai deixa na escola e busca, porque ele é pequenininho, mas eu tenho empregada, eu tenho uma faxineira, eu tenho uma foguista quando eu preciso, tá lá de plantão, eu tenho uma super avó que a minha mãe, tenho seu Francisco, e eu tenho uma tia que as vezes concilia comigo. (...) acho que umas coisas que hoje me trazem muita tranquilidade pra tocar a vida desse jeito, são bons fornecedores, toda minha equipe que trabalha comigo desde de fornecedor pra natura, desde fornecedor pra minha casa, são pessoas extremamente compromissadas.	Usa todas as estratégias possíveis: Van escolar, empregada, faxineira, foguista, marido, mãe e tia. A gerente afirma que o segredo é ter bons fornecedores seja para o trabalho como também na vida pessoal.
		E3 - então eu tenho três agendas, eu tenho uma agenda de vida pessoal, e eu tenho uma agenda de trabalho e uma agenda de recadinhos, então a minha agenda de vida pessoal nela tem tudo que eu vou fazer desde ir a medico, atividade física, resolver problemas pessoais, família , almoço, sair, cinema, eu coloco nessa agenda, e nessa agenda tem escrito assim: caderno Natura, que é tudo que naquele dia eu fiz alguma coisa que estava dentro da agenda do planejamento do trabalho, e eu tenho a agenda do planejamento do trabalho que é o que eu tenho que fazer naquele dia, então pra eu conseguir ter disciplina e ter uma qualidade de vida pessoal pra que o trabalho não me consuma, eu planejo , se eu não me planejar o trabalho me consome. (...) além das estratégias que eu já falei, eu tenho uma coisa que eu faço que é terapia, é... foi necessário, eu tive um principio de síndrome de Burnout ano passado, e o comportamental a estratégia foi criada, eu faço a terapia, e eu conto também com a ajuda dos familiares pessoal, hoje eu tenho namorado, e aí é um exercício diário das pessoas me volta da minha	Utiliza três agendas para poder separar o que é de trabalho e o que é da vida pessoal. Também conta com a terapia e família como apoio a ter disciplina.

		<p>vida pessoal, de (desliga esse telefone , de educação mesmo, já deu, vamos dormir, vamos comer, e tal), então eu conto com uma rede de pessoas que ne ajudam a ter essa disciplina.</p>	
		<p>E4 - Nenhuma, não vou mentir, nenhuma. A estratégia é ter um marido bacana que você tem que encher de beijos, porque é uma paciência de Jó e é uma disponibilidade tamanha, ele é construtor de casas populares e corretor de imóveis, e muitas vezes não procura nada fixo pois sabe que não vai ter quem faça todo esse suporte que quando a gente viaja tem que ter.</p>	<p>Não se utiliza de estratégias, apenas com o apoio total do marido.</p>